

В. І. Чиж

Черкаський державний технологічний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ МОДЕЛІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Відповідно до теми дослідження систематизовано теоретико-методологічну базу щодо моделі видів, форм і принципів, матеріального стимулювання персоналу готельних підприємств України в умовах воєнного стану та у повоєнний період. Метою статті є визначення концептуальних засад вибору моделі адаптивного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств України в умовах воєнного стану та у повоєнний період. Об'єкт дослідження – концептуальні засади вибору моделі адаптивного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств України в умовах воєнного стану та у повоєнний період. Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних засад щодо визначення сутності концептуальних засад вибору моделі адаптивного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств України в умовах воєнного стану та у повоєнний період. Для досягнення мети дослідження використано загальнонаукові теоретичні методи, у тому числі системний аналіз, метод індукції та дедуції, логіко-абстрактний метод. На прикладі готельних підприємств України систематизовано фактичні методи та інструментальні засоби впровадження стимулюючих заходів для забезпечення запитів працівників в умовах воєнного стану та пов'язаних із цим періодом кризових явищ, невизначеністю та зміною пріоритетів у нагальних і стратегічних потребах корпоративного та персоналізованого характеру. Доведено важливість матеріального стимулювання як найбільш пріоритетної форми мотивації персоналу готельного підприємства на різних етапах життєвого циклу в бізнес-системі. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні сутнісних ознак щодо понятійної складової концептуальних засад вибору моделі адаптивного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств України і пропозиції щодо проектних рішень для її застосування в умовах воєнного стану та у повоєнний період. Запропоновано концепцію формування та вибору моделі адаптивного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств України в умовах воєнного стану та у повоєнний період.

Ключові слова: готельне господарство, воєнний стан, мотивація персоналу, стимулювання працівників, трудові відносини, управління.

Постановка проблеми та її актуальність. Під час розв'язаної російськими загарбниками війни в Україні великого значення набуває потреба чіткого й недвозначного розуміння та виявлення актуальних потреб персоналу готельних підприємств у сфері трудових відносин із працедавцями, що зумовлює розробку відповідного інструментарію мотивації та стимулювання до ефективної праці з обох сторін – працедавців і персоналу підприємств. Під час війни в Україні за умов ризику та певної невизначеності в діяльності готельних підприємств з метою підвищення мотивації працівників ще вагомішим постає завдання пошуку нових інструментів стимулювання, адекватного цим викликам. Знайти баланс між інтересами підприємств і працівниками – одна з пріоритетних задач не лише сьогодення, але й стратегічних планів суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для формування концептуальних засад вибору моделі адаптивного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств України в умовах воєнного стану та у повоєнний період в цій статті здійснено пошук низки опублікованих протягом останніх декількох років наукових праць. Перш

за все, увагу привернули наукові праці вітчизняних дослідників, які стосувалися сутності мотивації та стимулювання вітчизняних підприємств.

У співавторстві Л. Б. Боденчук, О. Ю. Приходько, О. С. Пирлог розглянуто мотивацію та стимулювання персоналу як стратегічний ресурс підвищення ефективності підприємницької діяльності в умовах цифровізації та змін економічного середовища [1]. М. Б. Махсма досліджено теоретичні та прикладні аспекти функціонування системи мотивації персоналу підприємства й окреслено напрями її удосконалення в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства [8]. Особливостям управління персоналом, розкриттю специфіки та завдань формування нових мотиваційних підходів в процесі діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану присвятив свою наукову статтю В. А. Єфанов [6].

Протягом останніх років найбільш повно та систематизовано висвітлені питання узагальнення понятійної складової концептуальних підходів до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі в науковій праці І. В. Герман [3]. З точки зору прикладного аспекту щодо розгляду

мотиваційних методів й актуальних проблем мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання та визначення їх впливу на ефективність діяльності готельного підприємства варто зазначити спільну наукову працю Г. І. Єремії та М. М. Цепенди [5]. Певне зацікавлення викликають й результати спільних досліджень О. В. Вараксіної, І. О. Бархатова та А. М. Індутного щодо проблем демотивації персоналу та її токсичних ризиків у контексті управлінських процесів [2].

Отже, доцільно акцентувати на певному прошарку науковців, які у своїх наукових дослідженнях розглядали питання основ, базових принципів, методів управління та методичних і прикладних аспектів удосконалення матеріального стимулювання персоналу підприємств та на основі наукових методів виокремили специфічні ознаки в сегменті діяльності готельних підприємств. Наразі більш глибокої структуризації та конкретизації щодо напрямків дослідження в умовах воєнного стану та з урахуванням стратегії розвитку в повоєнний період потребує сфера індустрії гостинності та готельний бізнес зокрема, що й зумовило актуальність цього дослідження.

Метою статті є визначення концептуальних засад вибору моделі адаптивного управління матеріальним стимулюванням персоналу готельних підприємств України в умовах воєнного стану та у повоєнний період.

Враховуючи базові принципи формування сучасної системи стимулювання праці, в умовах воєнного стану в Україні та й у повоєнний період на вістрі нових викликів часу та проблем визначається потреба щодо розробки нових концептуальних моделей удосконалення системи стимулювання персоналу готельних підприємств.

Методологія та методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використано загальнонаукові теоретичні методи, у тому числі системний аналіз – для визначення основних критеріїв дослідження; метод індукції – протягом етапу збору, систематизації та обробки інформації для проведення дослідження; метод дедукції – у процесі дослідження теоретичних проблем; логіко-абстрактний метод – для здійснення теоретичних узагальнень та висновків щодо проблем і викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для чіткого розуміння сутності базових складових концепції процесних функцій управління стимулюванням персоналу підприємств на прикладі готельних послуг доцільним виглядає першочергова потреба роз'яснення характерних ознак й особливостей категоріального апарату щодо мотиваційних чинників і пов'язаних з ними понятійних визначень та функцій. Беручи до уваги безпосередній вплив ринкової моделі економіки на всі сфери діяльності суб'єктів господарювання різних організаційно-правових конструкцій щодо менеджменту та форм власності, маємо враховувати не лише базові теорії, але й адаптовані до

вимог і викликів часу та потреб як з боку підприємців, так і стосовно запитів працівників.

У зв'язку з мінливістю соціально-економічних умов, які належать до однієї з важливих складових сталого (збалансованого) розвитку суспільства, «ці конструкції потребують періодичного перегляду з метою встановлення їхньої відповідності сучасним умовам діяльності підприємств» [7, с. 86].

Практикою обумовлюється доцільність узгоджувати потреби працівників на підприємстві завдяки регулярному отриманню об'єктивної інформації від персоналу, правильному визначенню пріоритетних позицій щодо нагальних потреб загального характеру, а також диференціації стосовно їх задоволення в міру необхідності досягнення цілей підприємства.

Враховуючи те, що «працівник і підприємство є суб'єктами ринку праці, де формуються відносини між ними з приводу обміну певними вигодами (цінностями)» [7, с. 87], вбачається необхідним аналізувати й особистісні (персоніфіковані) потреби персоналу. Особливо це актуально в умовах воєнного стану через певну диференціацію категорій персоналу. Наприклад, можуть існувати суттєві відмінності нагальних потреб працівників, які постійно мешкають в регіоні розташування підприємства, та внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), спеціалістів із вищою професійною освітою та некваліфікованих кадрів тощо.

Щодо правильного та однозначного трактування сутності понять «мотивація до праці» та «мотивація працівника», варто брати до уваги не тільки їх певні спільні характерні ознаки, але й те, що це не є синонімічні поняття [8, с. 87–88]. Має місце «синонімізація» понять «мотивація працівника», «спонукання працівника» та «стимулювання працівника», спричиненою їх взаємозумовленістю щодо спрямування до спільної мети, поз'язаної з підвищенням рівня використання інтелектуального потенціалу працівника в діяльності підприємства. Отже, в контексті досягнення цілей підприємства поняття «мотивація працівника», «спонукання працівника» та «стимулювання працівника» можуть використовуватися лише разом, адже їхнє окреме використання не сприяє досягненню очікуваних результатів.

У певних контекстах поняття «спонукання працівника» та «стимулювання працівника», не зважаючи на різницю щодо їх сутнісного характеру, можуть мати певну подібність в розумінні аспекту впливу. Так, варто наголосити на тому, що якщо сутнісне значення поняття «мотивація працівника» та «спонукання працівника» стосується внутрішнього стану працівника, то зміст поняття «стимулювання працівника» стосується зовнішнього впливу на мотиви працівника до праці. У цьому контексті мова йде про матеріальні або соціальні винагороди з метою спрямування його зусиль на якісне виконання дій та завдань на робочому місці [7, с. 88].

Варто також акцентувати на певні розбіжності між підприємцями та їх персоналом стосовно визначення

основних оцінювальних параметрів, у тому числі щодо цінності «отримуваної та використовуваної здатності працівника до праці» [7, с. 91]. Так, наприклад, з боку підприємців може мати місце твердження стосовно прийнятного факту отримання вигоди від результатів праці персоналу, але в той же час фіксується факт наявного недостатнього задоволення потреб працівників порівняно з вигодами суб'єкта господарювання. Може мати місце й протилежна наведеній вище ситуація, тобто працівник отримує вигоду під час роботи на підприємстві значно вище порівняно з його рівнем продуктивності за цей період. Таким чином, виникає певний дисонанс у взаємовідносинах між роботодавцем і персоналом, що зумовлює потребу більш чіткого концептуального підходу до визначення критеріїв, індикаторів оцінювання персоналу та відповідного адекватного умовам праці та її результатам механізму стимулювання. Доцільно зазначити, що на вітчизняних підприємствах мотивація та стимулювання персоналу являє собою досить складний та багатовимірний процес, що зумовлює потребу інтегративних рішень та стратегій.

Доведено, що до функцій управління персоналом на підприємстві належать планування, організація, мотивація та контроль, «які взаємодіють через комунікаційні зв'язки» [9, с. 34]. При цьому для ефективного управління персоналом суб'єкта господарювання необхідно гармонійно поєднувати всі ці функції. До завдань менеджера має належати й завдання зацікавлення працівників підприємства в продуктивній праці та вміння правильно застосовувати відповідні стимули, в тому числі й матеріальні.

З цією метою процес визначення потреб персоналу має бути на постійній основі, а розробка стимулів повинна отримати системність визначення та адекватність оцінювання внеску кожного функціонального підрозділу, а також мати й персоналізований формат. Стимули мають бути чітко обґрунтовані, своєчасно визначені, гнучкі до запровадження диференційованих індикаторів й конкретизовані за формою. Фактично стимулами можуть бути будь-які блага, які задовольняють важливі потреби людини і вимагають активної діяльності для їх отримання.

Отже, стимули є інструментарієм для досягнення цілей в мотивації особистості. Вирізняють декілька типів стимулювання – позитивне та негативне. Фактично застосування різних стимулів для персоналу готельних підприємств маємо розуміти як процес стимулювання. Таким чином, стимулювання персоналу варто сприймати як основу мотивації з усіма елементами складності, комплексності, диференційованості, оперативності та гнучкості. Такий підхід характерний і для готельних підприємств.

У системі стимулювання персоналу, як сукупності елементів виробничої діяльності та їх впливу на сприйняття персоналом, маємо брати до уваги такі різновиди основних підсистем управління персоналом, до яких належать матеріальна та моральна.

Так, наприклад, винагородження (внутрішнє або зовнішнє) відноситься до найбільш вагомих стимулів. Матеріальне стимулювання застосовується для задоволення матеріальних потреб, а заробітна плата та виплати, що прирівнюються до неї, є головним засобом матеріальної мотивації.

Беручи до уваги те, що воєнні дії залишаються «основним фактором невизначеності в діяльності українських підприємств на 2025 рік» [6], підприємства мають вишукувати стимули та реалізовувати відповідні програми щодо певних гарантій найманим працівникам стосовно їх безпеки та оплати праці.

За даними державних органів статистики станом на початок 2025 року «близько 71% підприємств мають значні проблеми за кадровим забезпеченням, ще 25% відчують лише частковий дефіцит працівників, а тільки 4% від усіх національних компаній не мають проблем з кадрами» [6]. В умовах війни суспільні та соціальні чинники взаємодії з працівниками також мають вагоме значення. Окрім зазначених вище матеріальних стимулів працівники мають отримувати відповідну винагороду за понаднормову працю. Доцільно зауважити, що й під час війни ключовим фактором взаємодії з працівниками залишається матеріальна складова стимулювання праці. Відомо про надану під час війни протягом 2022–2024 рр. допомогу працівникам з боку підприємств щодо вирішення питань оренди житла, оплати медичного страхування, компенсації витрат на безперебійне постачання електроенергії та доступ до Інтернет. Це стосувалося 21% роботодавців [6].

Варто звернути увагу й на те, що у провідних світових компаніях не тільки фінансова винагорода є фактором впливу на лояльність співробітників. Багато що залежить від корпоративної культури суб'єкта господарювання, у тому числі щодо збереження цінностей компанії, дотримання стилю управління та відносин між співробітниками. Однією з помилок роботодавців вважається їх переконання щодо потреби приділяти максимум уваги лише до фінансової складової винагороди працівників, при цьому нехтуючи їх персоналізованими потребами іншого рівня.

В Україні в готельно-ресторанних комплексах, які мають акціонерну форму організації, поступово набуває популярності й заохочення висококваліфікованих працівників ставати членами акціонерного товариства та отримувати відповідний відсоток від заробітку та дивіденди від своєї частки акцій. Участь у грантових проєктах, госпдоговорах також може бути додатковим стимулом для активізації діяльності персоналу в напрямку збільшення продуктивності праці, особистого внеску в прибуток підприємства тощо. Як результат, можливо буде отримувати додатковий заробіток. Для готельних підприємств застосовується в якості матеріального стимулювання персоналу такий інструмент монетарного заохочення як комісійні. Переважно такі стимули доцільні серед адміністраторів, менеджерів

відділу бронювання, офіціантів, барменів, менеджерів для обслуговування банкетів, тобто тих працівників, які безпосередньо взаємодіють зі споживачами (гостями). Для персоналу готельного підприємства, серед яких немає прямого контакту з гостями, здебільшого застосовується бонуста система заохочення. Це стосується зокрема адміністративно-управлінського персоналу.

У разі визначення ресурсних можливостей для задоволення адекватних і релевантних запитів щодо матеріального стимулювання персоналу готельних підприємств базовим має бути запровадження й такого інструменту підвищення мотивації праці, як грейдинг. Роботодавці в готельному бізнесі не повинні залишати поза своєю увагою та мають відповідним чином затверджувати в установчих документах обов'язок здійснювати доплату за роботу у вихідні дні, нічний час, а також враховувати інші надбавки та компенсаційні виплати.

Наразі в бізнес-середовищі пропонується «застосовувати факторний аналіз фонду оплати праці. Розрізняють декілька стадій процесу розподілу прибутку в системі матеріального стимулювання, які відрізняються за цільовим сегментом у розрахунку фонду стимулювання персоналу. Це стосується розрахунку загальної суми фонду для окремого дивізійного підрозділу й для окремого підрозділу на основі застосування відповідних міжпосадових коефіцієнтів, тобто реалізується персоналізований підхід до оцінювання участі кожного виконавця [3, с. 295–299].

Щодо факторів впливу на мотивацію та стимулювання персоналу сучасних підприємств в контексті трансформацій новітніх парадигм менеджменту доцільно зазначити наукові публікації К. М. Гірняк, Л. В. Тарасович [4]. Ці фактори впливають й на потребу інноваційності в системі стимулювання та винагородження персоналу. Не виключенням є й сфера готельного бізнесу, що дозволяє більш чітко та конгруентно оцінювати результати праці, визначати внесок кожного працівника в результати діяльності тощо. У зв'язку з цим має бути застосований комплексний підхід до формування індикативних показників персоналізованого спрямування, що зумовлює потребу персоналу удосконалювати свої знання та набувати більший досвід, підвищуючи

свою кваліфікацію з метою отримання не лише фінансової вигоди, але й реалізувати свої здібності та отримати визнання.

Серйозним викликом в сучасних умовах господарювання для українських підприємств, у тому числі й в індустрії гостинності, може бути демотивація персоналу зі своїм негативним впливом «на ефективність управлінських процесів і загальну діяльність підприємства» [2]. Демотивація може стати причиною «зниження продуктивності працівників, погіршення взаємодії в команді, зростання рівня стресу та, як наслідок, підвищення плинності кадрів» [2]. Під час війни в Україні для українських готельних підприємств зростання демотивації праці може спричинити суттєву загрозу їхній безпеці. Серед типових етапів демотивації працівників готельного підприємства аналогічно й до інших суб'єктів господарювання в умовах ризику та невизначеності доцільно зазначити незадоволеність, зниження залученості та продуктивності, відчуження, намір звільнення та безпосередньо звільнення. Через неухвалу до назрівання демотиваційних чинників серед персоналу готельного підприємства та невжиття стимулюючих заходів для персоналу демотивація може набути ще більш небезпечної форми – токсичної демотивації.

Висновки. До концептуальних засад вибору затребуваної моделі для готельних підприємств України в умовах воєнного стану та у повоєнний період в якості базової основи доцільно застосовувати на рівні загальнонаукових теорій мотивації та менеджменту інноваційні проєктні інструменти стимулювання взаємозацікавлених суб'єктів ринку з урахуванням ієрархічних та інших корпоративних і персоналізованих особливостей. Для ефективного моделювання таких проєктних рішень має бути запроваджена системність, комплексність, інноваційність, конгруентність.

Результати дослідження, пропозиції та виокремлені проблемні завдання, найбільш пріоритетні для розв'язання під час дії воєнного стану та й у повоєнний період в Україні, можуть становити інтерес для викладачів і здобувачів вищої освіти, у тому числі за спеціальностями «Готельно-ресторанна справа», «Туризм», «Менеджмент організацій», науковців, представників державних органів влади та органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Пирлог О. С. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. Випуск 2 (78). С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-17> (дата звернення: 25.06.2025).
2. Вараксіна О. В., Бархатов І. О., Індутний А. М. Етапи розвитку демотивації персоналу та її вплив на організаційну ефективність в управлінському контексті. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-882> (дата звернення: 25.06.2025).
3. Герман І. В. Концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 292–303. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.35> (дата звернення: 26.06.2025).
4. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> (дата звернення: 27.06.2025).

5. Єремія Г. І., Цепенда М. М. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «ГЕОРГ ПАРК». *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33> (дата звернення: 25.06.2025)
6. Єфанов В. А. Специфіка мотивації праці для українських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-104> (дата звернення: 28.06.2025).
7. Лутюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства: теоретичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 85–94. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(12)) (дата звернення: 27.06.2025).
8. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173> (дата звернення: 28.06.2025).
9. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33> (дата звернення: 28.06.2025).

References:

1. Bodenchuk L., Prykhodko O., Pyrlog O. (2025) Motyvatsiia ta stymuliuvannia pratsi personalu v systemi zabezpechennia efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti [Motivation and stimulation of personnel in the system of ensuring the effectiveness of business activities]. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*. Issue 2 (78). 115–120. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-17> (accessed 25.06.2025) [in Ukrainian].
2. Varaksina O., Barkhatov I., Indutnyi A. (2025) Etapy rozvytku demotyvatcii personalu ta yii vplyv na orhanizatsiinu efektyvnist v upravlinskomu konteksti [Stages of development of staff demotivation and its impact on organizational effectiveness in the managerial context]. *Economy and society*. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-88> (accessed 25.06.2025) [in Ukrainian].
3. Herman I. (2024) Kontseptualni pidkhody do teoretychnykh polozhen upravlinnia materialnym stymuliuvanniam personalu pidpriemstv hotelnoho hospodarstva turystychnoi haluzi [Conceptual approaches to the theoretical provisions of management of material incentives for the personnel of hotel industry enterprises tourist industry]. *Tauride Scientific Bulletin. Series: Economics*. № 20. 292–303. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.35> (accessed 26.06.2025) [in Ukrainian].
4. Hirniak K., Tarasovych L. (2025) Motyvatsiia personalu v konteksti transformatsii ta zmin na ucikh rivniakh menezhmentu [Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management]. *Problems of modern technologies. Series: Economics and management*. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> (accessed 27.06.2025) [in Ukrainian].
5. Yeremiia H., Tsependa M. (2022) Analiz motyvatsiinoi systemy menezhmentu hotelno-restorannoho kompleksu “HEORH PARK” [Analysis of the motivational management system of the “GEORG PARK” hotel and restaurant complex]. *Economy and society*. Issue no 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33> (accessed 25.06.2025) [in Ukrainian].
6. Yefanov V. (2025) Spetsyfika motyvatsii pratsi dlia ukrainskykh pidpriemstv v umovakh viiny [Specificities of work motivation for ukrainian enterprises in war conditions]. *Economy and society*. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-104> (accessed 28.06.2025) [in Ukrainian].
7. Lutiuk V., Havlovska N., Rudnichenko Ye. (2025) Funktsiia motyvatsii v upravlinni zabezpechenniam diialnosti pidpriemstva: teoretyчне pidgruntia [The function of motivation in the management of enterprise security: theoretical background]. № 2. 85–94. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(12)) (accessed 27.06.2025) [in Ukrainian].
8. Makhsma M. B. (2024) Posylennia motyvatsii personalu yak faktor konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strengthening the Motivation of Staff as a Factor of Enterprise Competitiveness]. *Problems of the economy*. № 2. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173> (accessed 28.06.2025) [in Ukrainian].
9. Tkachenko K., Koptieva H. (2023) Motyvatsiia ta stymuliuvannia pratsi personalu v upravlinni pidpriemstvom [Motivation and stimulation of personnel work in enterprise management]. *Bulletin of NTU “KhPI” (economic sciences)*. № 4. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33> (accessed 28.06.2025) [in Ukrainian].

Vira Chyzh

Cherkasy State Technological University

CONCEPTUAL BASES FOR CHOOSING A MODEL OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF MATERIAL INCENTIVES FOR THE STAFF OF HOTEL ENTERPRISES IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW AND IN THE POST-WAR PERIOD

In accordance with the topic of the study, the author systematizes the theoretical and methodological basis for the model of types, forms and principles of material incentives for the staff of hotel enterprises in Ukraine under martial law and in the postwar period. The article is aimed at defining the conceptual framework for choosing a model of adaptive management of material incentives for the staff of hotel enterprises in Ukraine under martial law and in the post-war period. The object of the study is the conceptual foundations for choosing a model of adaptive management of material incentives for the staff of hotel enterprises in Ukraine under martial law and in the postwar period. The subject of the study is a set of theoretical and methodological foundations for determining the essence of the conceptual bases for choosing a model of adaptive management of material incentives for the staff of hotel enterprises in Ukraine under

martial law and in the postwar period. To achieve the purpose of the study, general scientific theoretical methods were used, including system analysis, induction and deduction, and the logical and abstract method. On the example of Ukrainian hotel enterprises, the author systematizes the actual methods and tools for implementing incentive measures to meet the needs of employees in the context of martial law and the crisis phenomena associated with this period, uncertainty and changing priorities in the urgent and strategic needs of corporate and personalized nature. The importance of financial incentives as the most priority form of motivation of hotel staff at different stages of the life cycle in the business system is proved. The scientific novelty of the study is to summarize the essential features of the conceptual component of the conceptual framework for choosing a model of adaptive management of material incentives for the staff of hotel enterprises in Ukraine and to propose design solutions for its application under martial law and in the post-war period. The concept of formation and selection of a model of adaptive management of material incentives for the staff of hotel enterprises in Ukraine under martial law and in the postwar period is proposed.

Keywords: *hotel industry, martial law, personnel motivation, incentives for employees, labor relations, management.*

Стаття надійшла: 13.10.2025

Стаття прийнята: 30.10.2025

Стаття опублікована: 18.11.2025